

Marcin Karwiński*

ZAGADNIENIA STABILNOŚCI ZATRUDNIENIA NA STANOWISKU PIERWSZEGO TRENERA W POLSKICH KLUBACH PIŁKARSKICH

Wstęp

Sport w Polsce, a w szczególności piłka nożna przeżywa gwałtowny rozwój w warstwie biznesowej, przyciągając rosnące nakłady finansowe i inwestycyjne ze strony świata biznesu. Rozwój klubów sportowych i ich postępująca profesjonalizacja prowadzi do przenoszenia na grunt sportu rozwiązań znanych z innych gałęzi biznesu. Ciekawym zagadnieniem pozostaje rotacja pracowników w klubach sportowych. W niniejszym tekście odniosę się do zjawiska rotacji na stanowiskach pierwszych trenerów drużyn piłkarskich w Polsce. Odniosę się do roli jaką spełnia pierwszy trener wraz ze współpracownikami w organizacji sportowej, do przyczyn i skutków decyzji o jego zmianie. Trzeba zauważyć, że problem dużej rotacji trenerów w Polsce pozostaje istotny – w bieżącym (w momencie pisania tekstu) sezonie ekstraklasy 2010/2011 nastąpiły zmiany trenerów w siedmiu klubach polskiej ekstraklasy czyli ponad połowie z nich. Jednocześnie warto zauważyć, że najdłużej pracującym trenerem jest trener lidera ekstraklasy, który w momencie pisania tekstu pracował z drużyną od dwóch i pół roku czyli trzeci sezon. Rozważania prowadzone w niniejszym tekście opieram na wywiadach eksperckich przeprowadzonych ze szkoleniowcami drużyn polskiej ekstraklasy przeprowadzanych w ramach badań do pracy doktorskiej, oraz na informacjach pochodzących z klubów sportowych uczestniczących w rozgrywkach ligowych w Polsce. Celem niniejszego tekstu jest rozpoznanie zjawisk rotacji trenerów, jego przyczyn, przebiegu i wpływu na wyniki organizacji sportowych, a także ich wpływ na długofalowy rozwój tych organizacji. Interesującym zagadnieniem jest fakt czy ta niestabilność w zatrudnieniu tak kluczowych menedżerów w organizacjach sportowych wpływa negatywnie na ich wyniki. Warto przypomnieć, że polskie kluby piłkarskie od lat mimo coraz większych

* Mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

nakładów finansowych nie potrafią osiągnąć sukcesu na arenie europejskiej. Przykład innych krajów Europy o podobnym potencjale i klubów, których budżety są porównywalne, odnoszących większe sukcesy w rozgrywkach pucharowych, skłania do refleksji na temat zarządzania klubami sportowymi w Polsce. Wraz z rosnącym zainteresowaniem organizacjami sportowymi jako uczestnikami życia gospodarczego tematyka może dostarczyć ciekawych tematów do dalszych badań i rozważań.

Rola trenera w organizacji sportowej

Pierwszy trener odgrywa bardzo istotną rolę w organizacji sportowej. Jest odpowiedzialny bezpośrednio za wyniki zespołu, który mu powierzono. Rozpatrując rolę trenera w organizacji sportowej, warto na początek przyjrzeć się miejscu zespołu sportowego w jej strukturze. Zespół sportowy pozostaje kluczowym dla efektywności całej organizacji ogniwem, a działalność pozostałych działów klubu jest jemu podporządkowana. Panfil zwraca uwagę, że zespół graczy bezpośrednio realizujący podstawowe cele i funkcje klubu jest organizacją rzeczywistą, która powstaje jako wypadkowa tego co z założeń menedżera — selekcjonera (trenera) wprowadzono w życie, i tego, co wyznaczyły stosunki społeczno-emocjonalne występujące w zespole sportowym [Panfil, 2004, s. 89]. Sukces czy też efektywność organizacji sportowej można rozpatrywać w różnych aspektach czy też obszarach. Przeglądając literaturę i obserwując działalność klubów sportowych w naszym kraju wyłaniają się cztery podstawowe obszary efektywności organizacji sportowych. Po pierwsze obszar sportowy, który przejawia się w osiągniętych wynikach w rozmaitych rozgrywkach w których klub bierze udział. Obszar finansowy dotyczący ogólnej kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Obszar marketingowy odnoszący się do siły marki klubu i jego rozpoznawalności. Ostatnim często mniej rozpoznawalnym obszarem jest obszar społeczny, będący odzwierciedleniem wartości jaką wnosi klub do społeczności lokalnej. Cztery obszary przenikają się i wspierają wzajemnie, jednak nie sposób nie zauważyć istotności obszaru sportowego i jego wpływu na pozostałe. Wynik sportowy w ostatecznym rozrachunku jest istotą funkcjonowania organizacji sportowej i jej głównym celem. Dlatego też sprawne zarządzanie grupą zawodników zebranych w zespole sportowym pozostaje kluczowym wyzwaniem dla decydentów w każdym klubie. Oczywiście to stwierdzenie odnieść należy do profesjonalnych organizacji grających na najwyższym poziomie, rozpatrując kluby z niższych klas rozgrywkowych, kluby osiedlowe, czy też lokalne kluby z mniejszych miejscowości dla nich cele są odmienne.

Zastanawiając się nad podmiotami zarządzania w organizacji sportowej można dostrzec pewne cechy wspólne dla wszystkich tego typu przedsiębiorstw. Główne decyzje podejmuje zarząd klubu, poszczególne pionierzy mają swoich

dyrektorów – z najważniejszym i najbardziej rozpoznawalnym dyrektorem sportowym, a menedżerem bezpośrednio odpowiedzialnym za wynik sportowy jest trener pierwszej drużyny wraz z współpracownikami zgromadzonymi w sztabie szkoleniowym.

Obowiązująca do niedawna Ustawa o Kulturze Fizycznej z 1996 roku, dawała bardzo jasną definicję trenera jako zawodu (w obecnej ustawie o sporcie ta definicja nie jest tak jasno określona, stąd użycie dawnej ustawy), która w pełni oddawała charakter jego pracy. Ta definicja brzmiała: „Trener to specjalista kierujący całokształtem przygotowań zawodnika lub drużyny do zawodów, opracowujący plan i program treningu, założenia taktyczne i kalendarz startów oraz – w sportach zespołowych – prowadzący drużynę w czasie meczu” [Ustawa o kulturze fizycznej...]. Jak widać taka definicja składa na ręce trenera całościową odpowiedzialność za drużynę sportową, czyniąc z niego niezwykle ważne ogniwo zarządzania w klubie sportowym.

Skład sztabu szkoleniowego nieznacznie tylko różni się zależnie od klubu sportowego. Warto zwrócić uwagę, że wielu trenerów ma stały zestaw współpracowników, którym ufa i jest pewny ich lojalności, w związku z czym zmieniają oni miejsce pracy wraz z nim. Pierwszy trener ma zwykle do pomocy asystenta, bądź dwóch, niektórzy trenerzy rozróżniają funkcję asystenta i drugiego trenera uznając rolę tego ostatniego jako najbliższego współpracownika wspierającego bezpośrednio w prowadzeniu drużyny, natomiast asystenta jako człowieka od zadań czysto technicznych związanych z przeprowadzaniem najprostszych ćwiczeń, a także pomocy z rozstawianiem sprzętu do treningów (dodatkowe bramki, słupki czy też sztuczny mur do trenowania rzutów wolnych). Trener bramkarzy jest nieodzownym elementem sztabu szkoleniowego ze względu na wysoką specjalizację graczy na tej pozycji, oraz bardzo specyficzny rodzaj treningu jakiego wymagają. W skład sztabu szkoleniowego wchodzi także trener przygotowania fizycznego, dbający o kondycję zawodników i ich przygotowanie motoryczne. Dodatkowo w drużynie istnieje funkcja kierownika drużyny, który dba o przygotowanie meczów i treningów od strony organizacyjnej. Trenerzy wybierają też czasami współpracę z psychologami i dietetykami. W Polsce praktyka zatrudniania tych dwóch ostatnich specjalistów nie jest praktykowane, ze względu na ograniczony budżet, ale także nie wszyscy trenerzy widzą potrzebę takiego rozwiązania.

Co interesujące duża część sztabu szkoleniowego zmienia pracę wraz z pierwszym szkoleniowcem, dlatego mamy do czynienia ze stałymi zespołami zarządzającymi drużynami piłkarskimi. Oczywiście nie jest to reguła, jako że uwarunkowania pracy w klubach bywają różne, jednak można dostrzec pewnego rodzaju prawidłowość.

Pierwszy trener, którego praca jest głównym obszarem zainteresowania tekstu, pozostaje więc kluczowym aktorem w zarządzaniu zespołem sportowym. Do jego obowiązków należy zarówno bezpośrednie zarządzanie zespołem, jak

i koordynowanie pracy sztabu szkoleniowego, odpowiadającego za poszczególne aspekty pracy z drużyną. Jest bezpośrednio odpowiedzialny za wyniki drużyny przed zarządem i właścicielem klubu. Rozliczany jest zarówno z wyników, jak i z nakładów które klub przeznacza na pokrycie kosztów działalności zespołu. Dlatego też praca trenera nie jest stabilną, a zmiany na stanowisku szkoleniowca są dość częstym zjawiskiem. W obiegowej opinii pojawia się stwierdzenie, że każdy trener jest o sześć porażek od zwolnienia – co obrazuje jak niepewnym stanowiskiem pracy jest posada trenera piłkarskiego.

Trener sportowy jako menedżer

Stosik i Morawski zwracają uwagę na fakt, że w warunkach polskich klubów sportowych, trenerzy, powinni posiadać wszechstronne umiejętności organizacyjne, idące w parze z wysokim poziomem kompetencji specjalistycznych. Oprócz przygotowania pedagogicznego, nienagannej postawy moralnej i etycznej, powinien prezentować wiele umiejętności menedżerskich [Stosik, Morawski, 2009, s. 22]. Trener jako menedżer musi posiadać odpowiedni zestaw cech, pożądanych przez zatrudniający go klub. Należy pamiętać, że kluby mogą mieć różne cele i dobór odpowiedniego szkoleniowca niejednokrotnie będzie warunkowany przez bieżące potrzeby organizacji. Cele w sezonie ustalane są na podstawie zestawu uwarunkowań i sytuacji w jakiej znajduje się organizacja. Cele mogą być zarówno krótkoterminowe – ustalone na bieżący sezon, jak i długoterminowe związane z budową strategii rozwoju klubu w dłuższym okresie. Cele doraźne krótkoterminowe zwykle związane są z wynikami w bieżącym sezonie – w sytuacji kiedy organizacja znajduje się w trudnej sytuacji, czy też spisuje się poniżej oczekiwań. Należy zwrócić także uwagę, że nie zawsze związane jest to z wynikami sportowymi, ale także stylem w jakim są one osiąganе, stąd sytuacje w których mimo dobrych wyników, czy też osiągnięcia założonych, postawionych przed trenerem celów następuje jego zmiana. Dobrym przykładem jest przypadek drużyny Cracovii z sezonu 2009/2010 kiedy to dokonano zmiany na stanowisku szkoleniowca drużyny w trakcie trwania sezonu, stawiając zadanie zapewnienia miejsca gwarantującego grę drużyny w rozgrywkach ekstraklasy w następnym sezonie, cel został zrealizowany, jednak kierownictwo klubu inwestując dodatkowe środki i stawiając wyższe cele przed drużyną na następny sezon dokonało zmiany na stanowisku pierwszego trenera uznając, że obecny trener nie gwarantuje tego rodzaju efektów.

Brady i Bolchover [C. Brady, D. Bolchover, 2007, s. 62] podają zestaw 14 cech, którymi winni się legitymować kandydaci na szkoleniowców drużyn piłkarskich. Koncepcja przez nich przedstawiona dotyczy angielskiej ligi, jednak nie sposób stwierdzić, że zestaw tych cech jest uniwersalny i można go zastosować również do naszej rzeczywistości. Podstawową cechą wskazaną

przez autorów jest chęć przewodzenia – trener musi chcieć przewodzić ludźmi, wykonywać swoją pracę, cecha ta według autorów jest nieodzowna w pracy na tym stanowisku, wzmacnia pozostałe. Pasja w pracy jest nieodzowna, trenerzy muszą być pasjonatami sportu i piłki nożnej, w poszukiwaniach nowych rozwiązań, podpatrywaniu innych. Praca na stanowisku trenera piłki nożnej wymaga całkowitego oddania temu zajęciu. Trenerzy często stają się samotnikami, w ich życiu dominuje praca i rozmyślanie o kolejnym meczu czy też treningu. Należy jednak pamiętać, że trener bezpośrednio wpływa na swoją drużynę. Musi również umieć odciąć się od stresu, który jest nieodłącznie związany z jego pracą. Trener poddawany jest wielu naciskom zewnętrznym, jego praca jest na bieżąco recenzowana zarówno przez pracodawców, czyli zarząd klubu jak i klientów czyli kibiców, a także przez media. Prezes znanego angielskiego klubu Manchesteru City powiedział nawet kiedyś, że piłka nożna to taki biznes gdzie walne zebranie akcjonariuszy jest organizowane średnio co dwa tygodnie i obecnych na nim jest ponad 40000 ludzi. To stwierdzenie jest oczywiście pewnym uproszczeniem sytuacji ale oddaje stres i obciążenie jakiemu poddany jest trener zespołu piłkarskiego. Trenerzy z reguły nie mają wykształcenia w zakresie zarządzania ludźmi, dobrzy fachowcy na tym stanowisku posiadają wrodzone zdolności analityczne, które możemy, rozwijając koncepcję inteligencji wielorakich Gardnera, nazwać inteligencją futbolową, pozwalające na właściwe reagowanie w trudnych sytuacjach przed jakimi może ich postawić bieżąca sytuacja w klubie. Umiejętności analityczne pozwalają na właściwą diagnozę sytuacji, ale zdolność do ich realizacji jest podobnie ważną cechą. Każdy plan potrzebuje też sprawnego wykonania. Kolejną z ważnych cech jest wrażliwość na szczegóły – prowadzenie drużyny piłkarskiej jest procesem skomplikowanym i wymaga bardzo dobrej pamięci i dbałości o drobne elementy mogące wpływać na działalność zespołu. Ambicja to bardzo istotna cecha u trenera, zarządzając zespołem wpływa na jego potrzebę osiągnięć. Sport jest dziedziną gdzie sukcesy są bardzo wymierne, ale istnieje spore ryzyko wypalenia i poczucia spełnienia, połączonego z brakiem motywacji do dalszych osiągnięć. Dlatego też ambicja i chęć osiągnięć jest niezwykle ważną cechą u szkoleniowców. Entuzjazm trenera i zaangażowanie pokazuje zawodnikom, że każde ich zagranie jest na bieżąco analizowane i oceniane przez ich kierownika. Pozytywne nastawienie i wiara w drużynę to kolejna ważna cecha u trenerów – dobrą ilustracją takiej cechy są słowa Vincenta Lombardiego słynnego trenera futbolu amerykańskiego, który powiedział „nie przegraliśmy, zabrakło nam czasu żeby wygrać”. Pozytywne nastawienie udziela się drużynie i buduje mentalność zwycięzców. Głód wiedzy powoduje u trenerów chęć poszukiwania nowych rozwiązań, poszerzania swoich horyzontów, rozwijania swoich umiejętności. Zdolność zjednywania sobie ludzi ma znaczenie w przypadku trenera, pracującego na eksponowanym stanowisku, ocenianym przez środowisko skupione wokół klubu. Budowa drużyny wymaga

niejednokrotnie podejmowania trudnych decyzji personalnych, łącznie ze zwalnianiem zawodników nie pasujących do koncepcji zespołu. Bezwzględność ważna jest też w przypadku karania i dyscyplinowania zawodników. Należy pamiętać, że trener jest blisko związany z drużyną, na co dzień pracując z tą grupą ludzi, musi jednak pamiętać że jego pracodawcą jest klub a nie piłkarze. Charyzma to cecha każdego dobrego menedżera, wrodzona zdolność przekonywania innych do swoich racji i działania według własnych planów jest często przywoływana jako niezbędna w dobrym zarządzaniu. Warto jednak wspomnieć o nikłej jej mierzalności, a diagnozowanie charyzmy jest oparte na subiektywnych odczuciach osoby zatrudniającej menedżera. Ostatnią najmniej uchwytłą cechą jest szczęście – szczęście w sporcie jest niewątpliwie ważne, trzeba pamiętać że każda nawet najlepiej zbudowana taktyka i drużyna może po prostu pechowo przegrać w ważnym meczu – niestrzelony rzut karny, piłka trafiająca w słupek w ostatniej minucie remisowego meczu, czy też samobójcza bramka w ostatnich sekundach mogą niejednokrotnie rozstrzygnąć o losach całego sezonu.

Zestaw cech opisanych powyżej jest oczywiście tylko propozycją tego rodzaju zestawienia. Autorzy przyznają że ciężko znaleźć kandydata który legitymuje się wszystkimi wymienionymi umiejętnościami. Jest to raczej model do którego dążyć powinni zatrudniający trenerów.

Przesłanki zatrudniania trenerów w polskich drużynach piłkarskich

Zestaw cech jest istotnym elementem brany pod uwagę przy zatrudnianiu szkoleniowca, warto jednak przyjrzeć się innym, potencjalnym powodóm zatrudniania konkretnych kandydatów na stanowisku trenera drużyny sportowej. Ważnym czynnikiem pozostają także dotychczasowe osiągnięcia i reputacja kandydatów. Warto także nadmienić, że istnieje grupa trenerów powoływanych na stanowiska w konkretnych sytuacjach, znanych z umiejętności rozwiązywania konkretnych problemów przeżywanych przez zespoły. Istnieją trenerzy uznawani za specjalistów od awansów do wyższych klas rozgrywkowych, trenerzy których uznaje się za idealnych w ratowaniu drużyn przed degradacją, a także trenerzy, którzy znani są z umiejętności budowy drużyny. Część klubów, a raczej właścicieli preferuje także trenerów, którzy gotowi są podporządkować się i realizować wizję zespołu nakreśloną przez zarząd klubu, kosztem swojej niezależności.

Kluby o wysokich ambicjach w danym sezonie poszukiwać będą trenerów z wysokimi osiągnięciami, ale także takich którzy potrafią poradzić sobie z presją wyniku. Należy pamiętać, że organizacje takie wielokrotnie zatrudniają najzdolniejszych i najbardziej utalentowanych graczy, dlatego też trener takiej drużyny musi zdobyć autorytet i mieć możliwość wpływu na zawodników, którzy znają swoją wartość i mają za sobą wiele osiągnięć w karierze

zawodniczej. Należy pamiętać, że kluby które stawiają przed swoimi pracownikami wysokie cele, oczekują także atrakcyjnych widowisk, które przyciągną więcej widzów na trybuny. Trenerzy preferujący ofensywny styl gry zwykle mają większe szanse zatrudnienia w takiej sytuacji. Można też zauważyć tendencję do zatrudniania trenerów młodszych, co jest pewnego rodzaju nowym trendem, wynikać to może z przekonania, że młodzi trenerzy mają większą potrzebę osiągnięć od starszych. Młodzi trenerzy z własną wizją rozwoju zespołu są też pożądanymi przez kluby planujące długofalową budowę drużyny. Kluby takie deklarują mniejsze zainteresowanie bieżącymi wynikami, większy nacisk kładąc na rozwój i budowę drużyny mającej przez lata osiągać sukcesy. W Polsce to zjawisko zwykle nie wybiega poza etap planowania, kluby w większym stopniu myślą o doraźnych wynikach, co jest również stymulowane przez kibiców, oczekujących wyników natychmiast. Przykłady z Europy zachodniej jak Alex Ferguson w Manchesterze United (ponad 20 lat na stanowisku pierwszego trenera) czy Guy Roux w Auxerre pokazują jednak, że takie działania mogą przynieść bardzo dobre efekty.

Organizacje stojące w obliczu problemów związanych ze słabymi wynikami w lidze muszą poszukiwać innego rodzaju trenerów. Są szkoleniowcy uważani za najbardziej skutecznych w takich sytuacjach. Najczęściej są to doświadczeni trenerzy, których wiedza zebrana przez karierę trenerską pozwala na dobranie najbardziej skutecznych rozwiązań. Warto zwrócić uwagę, że wielu z trenerów starszego pokolenia jest co prawda poświadczonych w przypadku konieczności ratowania drużyny przed degradacją, jednak w przypadku walki o wyższe cele są oni pomijani przez właścicieli klubów.

Ciekawym zagadnieniem jest także skłonność trenerów do realizowania wizji nakreślonej przez właścicieli klubów. Warto zwrócić uwagę na specyfikę sportu jako działalności biznesowej. Mimo swojej złożoności i potrzeby specjalistycznej wiedzy, wiele osób bez przygotowania teoretycznego jest przekonana o swoich wysokich kompetencjach związanych z zarządzaniem klubem i zespołem sportowym. Interesariusze klubu czyli kibice, media, ale też właściciele często podważają decyzje i działania trenerów piłkarskich uznając, że wiedzą lepiej jak powinna wyglądać praca menedżera sportowego. Właściciele klubów wierząc w swoje kompetencje, ale także traktując kluby jako inwestycję, która zapewnić ma im prestiż i uznanie społeczne niejednokrotnie mają tendencję do ingerowania w bieżące działania związane z zarządzaniem zespołem sportowym. W takim przypadku wybór pada na trenerów skłonnych do realizowania strategii nakreślonej przez właścicieli klubu.

Przypatrując się uwarunkowaniom zatrudniania trenerów w ekstraklasie można dokonać ich klasyfikacji.

- Stan istniejący w klubie
- Cele klubu
- Reputacja klubu
- Oczekiwania zarządu, interesariuszy i otoczenia klubu

Stan istniejący może dotyczyć różnych zagadnień – z jednej strony jest to wspomniana wyżej sytuacja sportowa drużyny, miejsce w tabeli, czy też pozycja w poprzednim sezonie. Ważnym aspektem są też finanse klubu, oraz bieżący skład personalny zespołu sportowego.

Cele klubu są najczęściej wypadkową sytuacji w klubie. Sytuacja finansowa, czy skład personalny, wynik poprzedniego sezonu to czynniki wpływające na ustalone cele na sezon. Istotna jest także reputacja drużyny. Organizacje których zespoły są postrzegane w roli faworytów przez media i kibiców stoją w obliczu większych oczekiwań ze strony otoczenia niż mniejsze kluby. Zespoły takie jak np. Legia Warszawa czy Lech Poznań muszą deklarować walkę o najwyższe cele przed sezonem ze względu na swoją reputację.

Oczekiwania zarządu, kibiców i otoczenia, związane są z reputacją klubu. Inne czynniki to wspomniany powyżej wynik z poprzedniego sezonu, ale także nakłady poniesione przed sezonem.

Zwalnianie trenerów w klubach piłkarskich

Decyzja o zmianie szkoleniowca pierwszej drużyny może być podjęta zarówno w trakcie sezonu jak i w przerwie między rozgrywkami. O ile to drugie rozwiązanie wydaje się rozwiązaniem gwarantującym większą stabilizację, praktyka pokazuje jednak, że w polskiej rzeczywistości to pierwsze rozwiązanie bywa stosowane dosyć często. Powody decyzji o zmianie szkoleniowca w trakcie sezonu w większości przypadków spowodowane są słabymi wynikami drużyny. W rundzie jesiennej sezonu 2010/2011 ekstraklasy dokonano, jak zaznaczono we wstępie, zmian na stanowisku pierwszego trenera w siedmiu klubach ekstraklasy. To prawie połowa drużyn występujących na najwyższym szczeblu rozgrywek. Warto prześledzić przyczyny tych zmian w poszczególnych klubach.

Pierwsza zmiana nastąpiła w Wiśle Kraków zespole wicemistrza Polski, niezadowolające, wręcz kompromitujące wyniki w Lidze Europy, wzmocnione rozczarującym wynikiem z końca sezonu 2009/2010 (utrata mistrzostwa w przedostatniej kolejce) spowodowały zmianę zaraz na początku rozgrywek. Decyzja zrozumiała do pewnego stopnia z uwagi na wysokie oczekiwania klubu w związku z występem w europejskich pucharach, budzi jednak zastrzeżenia moment podjęcia tej decyzji, kiedy to nowy trener nie miał okazji przygotować drużyny w okresie przygotowawczym. Ostatecznie drużyna spisuje się dobrze w rozgrywkach mimo nienajlepszego początku zajmując drugie miejsce w tabeli. Warto jednak zwrócić uwagę, że drużyna od lat spisuje się poniżej oczekiwań właścicieli w europejskich rozgrywkach, czemu prawdopodobnie nie sprzyja brak stabilizacji na stanowisku trenera.

Polonia Warszawa po znakomitym początku sezonu kiedy to wielu widziało w drużynie pewnego kandydata do najwyższych lokat w sezonie. Efektowne zwycięstwa i duże pieniądze wydane na transfery zdawały się potwierdzać te opinie. Pierwsza strata punktów w sezonie spowodowała jednak zdecydowaną reakcję prezesa klubu, który po dwóch nieudanych meczach zwolnił trenera, który rok wcześniej zapewnił drużynie utrzymanie. Warto zwrócić uwagę że urzędujący prezes Polonii Warszawa w ciągu dwóch lat dokonał 14 zmian na stanowisku pierwszego szkoleniowca drużyny. Zmiana nie przyniosła spodziewanych rezultatów i w przerwie zimowej zarząd zwolnił kolejnego trenera.

Śląsk Wrocław był drużyną prowadzoną przez trenera o najdłuższym stażu na początku rozgrywek ekstraklasy. Poczyniono dodatkowe zakupy, a władze klubu zapowiadały walkę o wyższe cele niż w poprzednich sezonach, niestety zaledwie jeden mecz wygrany w początkowym okresie sezonu spowodował, że zespół zagrożony był walką o utrzymanie w ekstraklasie. Zmiana trenera nie przyniosła efektów od razu, jednak po kilku meczach Śląsk zanotował serię wygranych co pozwoliło na osiągnięcie bezpiecznej ilości punktów przed rundą rewanżową. Co ciekawe obecny (w chwili pisania artykułu) trener Śląska rok wcześniej przejął w podobnej sytuacji Cracovię i efekty były bardzo podobne.

Zarząd Cracovii na początku sezonu zapowiadał walkę o wyższe lokaty niż w poprzednich latach kiedy to klub dość rozpaczliwie bronił się przed spadkiem z ligi. Realizację tego celu powierzono młodemu trenerowi. Zmienił on doświadczonego szkoleniowca, któremu klub zawdzięczał utrzymanie w poprzednim sezonie. Uznano jednak, że należy zmienić oblicze drużyny. Zarząd wyłożył rekordowe środki na transfery, zapowiadano walkę o czołowe lokaty. Rzeczywistość okazała się zupełnie inna, drużyna grała poniżej oczekiwań, przegrywając większość meczy. Zarząd klubu wykazał jednak niespotykaną cierpliwość pozwalając pracować trenerowi, wbrew naciskom prasy i kibiców. Złe wyniki jednak doprowadziły do zmiany trenera, nowy szkoleniowiec nie wniósł nowej jakości do gry drużyny, która nadal ma minimalne szanse na utrzymanie się w ekstraklasie.

Polonia Bytom jako jedyna została zmuszona do zmiany trenera w wyniku przejęcia jej trenera przez Cracovię. Zmiana nie wpłynęła w zasadzie na wyniki drużyny, która przed sezonem uznawana była za najsłabszą w lidze. Jego następca zrezygnował z pracy z powodu złej sytuacji finansowej klubu.

Mistrz Polski drużyna Lecha Poznań bardzo udanie prezentowała się w lidze Europy, jednak wyniki w lidze odbiegały znacząco od oczekiwań. W związku z tym zarząd klubu postanowił zmienić pierwszego trenera. Wyniki drużyny nie zmieniły się wiele, jednak nowy trener nie miał jeszcze czasu na wprowadzenie swoich zmian.

Ostatnią zmianą na stanowisku szkoleniowca w polskiej lidze w rundzie jesiennej sezonu 2010/2011 była zmiana w Widzewie Łódź – drużyna, która awansowała do ekstraklasy miała według zapowiedzi włączyć się w walkę o czołowe lokaty. Rzeczywistość okazała się inna i wobec niezadowolających wyników zarząd zdecydował się zmienić trenera, efektem jeden przegrany i jeden wygrany mecz.

W większości przypadków zmiany nie przyniosły zdecydowanych rezultatów. Praca trenera jest oczywiście bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na postawę drużyny w rozgrywkach, jednak układ innych uwarunkowań nie zawsze pozwala na istotną zmianę w jej postawie w wyniku zmiany kierownictwa.

Wpływ zmiany trenera na zarządzanie zespołem sportowym

Decyzja o zmianie trenera jak wykazano wcześniej jest podejmowana z różnych pobudek, najczęstszą są wyniki zespołu. Jak pokazują przykłady zacytowane w poprzedniej części tekstu, nie można w pełni przewidzieć skutków takiej zmiany na bieżące wyniki sportowe. Eksperci piłkarscy lubią używać pojęcia „efekt nowej miotły” dla określenia dobrego wpływu zmiany na stanowisku szkoleniowca na wyniki drużyny. Zmiana szkoleniowca w trakcie sezonu niejednokrotnie przynosi początkową poprawę wyników drużyny, ta poprawa może mieć różne źródła. Trudno oczekiwać, że trener jest w stanie kompletnie zmienić oblicze drużyny przez kilka dni, które ma zwykle do dyspozycji w wypadku tego rodzaju zatrudnienia. Przygotowanie fizyczne i umiejętności zawodników pozostają takie same. Oczywiście trener może dokonać korekty w selekcji zawodników występujących na boisku, a także dokonać zmian taktycznych. Należy jednak zwrócić uwagę, że zmiany w wyjściowym składzie, a także zmiany w taktyce drużyny wymagają zwykle czasu na przystosowanie się do nowych schematów przez piłkarzy, a co za tym idzie nie są na początku wykorzystywane w pełni efektywnie. Najbardziej prawdopodobnym i najczęstszym powodem chwilowej poprawy gry piłkarzy po zmianie trenera wydaje się chęć zbudowania sobie odpowiedniej pozycji u szkoleniowca. Drugą przyczyną może być zniwelowanie problemu w komunikacji między poprzednim trenerem a drużyną. Należy pamiętać, że współpraca między drużyną a trenerem nie zawsze układa się dobrze, a obydwie strony mogą w pewnym momencie poczuć znużenie i rutynę w odniesieniu do wzajemnej współpracy.

Zmiana taka daje jednak efekt krótkoterminowy i po początkowej progresji wyników nie zawsze okazuje się trwale skuteczna. Badani trenerzy wskazywali na potrzebę stabilizacji i długofalowego podejścia do ich pracy, zaznaczając że dopiero w pełni przeprowadzany cykl szkoleniowy (runda a nawet cały sezon) daje podstawy do obiektywnej oceny ich pracy. Zmiana trenera jest postrzegana

jako najprostszy sposób w jaki zarząd klubu może pokazać środowisku skupionemu wokół klubu, że podejmuje działania w obliczu słabszych wyników drużyny. Należy zwrócić uwagę na fakt opisany powyżej, że oczekiwania tego środowiska zróżnicowane będą zależnie od reputacji klubu, co powoduje, że organizacje postrzegane powszechnie jako silne i walczące o najwyższe cele będą trudniejszym miejscem pracy dla szkoleniowców. Niewątpliwie zwolnienie trenera w przypadku problemów wewnętrznych na linii trener – zawodnicy jest rozwiązaniem prostszym niż wymiana sportowców, a przede wszystkim rozwiązaniem tańszym, jednak jak pokazuje praktyka nie zawsze lepszym. Można przywołać przykład Manchesteru United – czołowej drużyny na świecie, gdzie trener Alex Ferguson pracuje na stanowisku głównego trenera od roku 1986, w międzyczasie dokonując wymiany zawodników i usuwając z klubu piłkarzy, którzy nie pasowali do jego koncepcji, czy też nie potrafili z nim współpracować. Przy tych działaniach Alex Ferguson cieszy się absolutnym zaufaniem swoich pracodawców, a jego drużyna od lat uznawana jest za jedną z najlepszych na świecie.

Mając na uwadze kluczowy wpływ trenera na strategię pracy z zespołem sportowym, który pozostaje kluczowym elementem organizacji warto zwrócić uwagę, na konsekwencje jego zmiany. Nie jest to tylko zmiana personalna, ale zmiana filozofii budowania i zarządzania zespołem sportowym. Niejednokrotnie zmiana trenera powoduje konieczne korekty w samym zespole. Poszczególne szkoleniowcy mają preferencje w kontekście pracy z konkretnymi zawodnikami. Może to być zarówno związane z ich umiejętnościami i predyspozycjami sportowymi, jak i cechami charakteru. Częste zmiany szkoleniowca stawiają więc znak zapytania w długofalowej polityce budowania klubu sportowego.

Rozważania te prowadzą do refleksji nad wspomnianymi powyżej problemami polskich drużyn na arenie międzynarodowej. O ile w polskiej lidze, są kluby które osiągają stabilne sukcesy, to ich występy w pucharach europejskich stanowią rozczarowanie zarówno dla właścicieli jak i interesariuszy. Można domniemywać, że jednym z czynników wpływających na taką a nie inną postawę, jest brak stabilności zarządzania zespołami w tych drużynach. Należy pamiętać, że niepewność związana z zatrudnieniem na stanowisku pierwszego trenera, może sprzyjać rozwiązaniom doraźnym, które przynoszą efekty tylko w krótkim okresie. Nie można oczywiście jednoznacznie wykazać, że jest to jedyna przyczyna słabszych wyników polskich klubów na arenie międzynarodowej, jednak warto zwrócić uwagę na fakt, że często podnoszony argument o mniejszych możliwościach finansowych jest jeszcze mniej uzasadniony, z uwagi na wyniki osiągane przez kluby z innych krajów europejskich dysponujących mniejszymi środkami.

Nie można oczywiście jednoznacznie zdyskredytować każdej zmiany szkoleniowca, w przypadku gdy drużyna osiąga wyniki poniżej oczekiwań, a kolejne działania trenera mające na celu poprawienie sytuacji nie przynoszą

odpowiednich efektów — taka decyzja zarządu klubu ma swoje uzasadnienie. Pamiętać jednak należy, że każda koncepcja trenera wymaga od zawodników adaptacji i przyzwyczajania się do nowego systemu. Podobnie nowa grupa zawodników przy głębokiej wymianie drużyny wymaga czasu żeby nauczyć się wzajemnej współpracy i kooperacji na boisku w trakcie wykonywania zadań meczowych. Wydaje się, że każdy przypadek winien być rozpatrywany indywidualnie.

Podsumowanie i wnioski

Patrząc na długość pracy polskich szkoleniowców w klubach sportowych w Polsce, można zauważyć, że nie jest to zawód gwarantujący stabilne zatrudnienie. Zarządy klubów wielokrotnie uznają zmianę trenera pierwszej drużyny za uniwersalne remedium na problemy przed którymi staje zespół sportowy. Brak stabilizacji i jasnego zdefiniowania strategii działania, co się z tym wiąże może być jedną z przyczyn niepowodzeń polskich klubów na arenach europejskich. Warto zwrócić uwagę, że kluby z państw biedniejszych niż Polska, dysponujące mniejszymi budżetami na zakup zawodników niejednokrotnie odnoszą większe sukcesy na arenie europejskiej. Warto przytoczyć tu ciekawy przykład byłego rumuńskiego piłkarza, a obecnie trenera Dana Petrescu, którego w 2006 roku zatrudniła Wisła Kraków. Szkoleniowiec narzucił swoje metody treningowe, wymagając bardzo dużego zaangażowania na treningach od swoich zawodników. W wyniku konfliktu z drużyną, który przełożył się na nieco słabsze wyniki, został zwolniony przez zarząd spółki. Powrócił do Rumunii gdzie objął stanowisko pierwszego trenera mało znanej drużyny Unirea Urziceni. W wyniku jego trzyletniej pracy w tym klubie, drużyna zdobyła mistrzostwo kraju i awansowała do fazy grupowej najważniejszych klubowych rozgrywek w Europie – Ligi Mistrzów. W tym samym czasie mimo kolejnych inwestycji właściciela klubu i kolejnych zmian trenerów (od jego zwolnienia Wisłę prowadziło 7 trenerów) krakowski klub nie zdołał, podobnie jak inne polskie drużyny, awansować do tego elitarnego grona. W sferze spekulacji pozostaje, czy osiągnąłby z polskim klubem taki sam sukces, jednak można domniemywać, że decyzja o jego zwolnieniu mogła być zbyt pochopna. Co ciekawe, co wspomniane było już na początku tego artykułu, w momencie pisania artykułu, najdłużej pracującym trenerem ekstraklasy był Michał Probiez trener drużyny Jagielloni Białystok – lidera ekstraklasy. Jagiellonia mimo skromniejszych nakładów finansowych od potentatów ligi, mniejszych oczekiwań ze strony ekspertów w rundzie jesiennej grała bardzo efektowną i efektywną piłkę, a praca trenera z drużyną powoduje stały progres formy, co więcej klub ten również na arenie europejskiej jako jedyny z reprezentujących polską ligę spisał się na miarę oczekiwań. To może być wskazówka dla zarządów pozostałych klubów ekstraklasy, że warto postawić na jedną koncepcję i dać się jej sprawdzić. Oczywiście nie należy zapominać, że

zarządy klubów działają pod wpływem presji opinii publicznej, kibiców, mediów i niejednokrotnie decyzje o zmianie szkoleniowca są tylko częściowo przez nich planowane, a czasem wynikają z podpowiedzi, czy też żądań wysuwanych przez otoczenie klubu.

Bibliografia

- Bolchover D., Brady C. [2007], *90-minutowy menedżer*, Zys i S-ka, Poznań.
- Panfil R. [2004], *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wyższa Szkoła Edukacja w Sporcie, Warszawa.
- Stosik A., Morawski M. [2009], *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie (2009)*, Wydawnictwo AWF, Wrocław.
- Ustawa o kulturze fizycznej i sporcie z dnia 18 stycznia 1996 roku.

Słowa kluczowe: Zarządzanie sportem, sport, stabilność zatrudnienia, rotacja pracowników, zespoły.

Streszczenie

Artykuł dotyczy zjawiska zatrudniania i zwalniania trenerów w polskich klubach piłkarskich. Odnosi się do wpływu tych zmian na modyfikację strategii działania klubów i ich efektywność w podstawowych aspektach ich działalności. Autor oparł się na wynikach badań prowadzonych w ramach pracy nad rozprawą doktorską dotyczącą uwarunkowań efektywnego funkcjonowania zespołów sportowych. Tezy zawarte w tekście opierają się zarówno na badaniach (wywiadach eksperckich) przeprowadzonych wśród polskich trenerów piłkarskich pracujących w ekstraklasie, jak i obserwacjach funkcjonowania polskich klubów piłkarskich. W tekście zawarto rozważania dotyczące miejsca trenera w strukturze organizacyjnej klubu sportowego, jego wpływu na wyniki organizacji. Przeprowadzono także analizę zjawiska zmian na stanowisku pierwszego trenera w klubach polskiej ekstraklasy w rundzie jesiennej sezonu 2010/2011. W ramach tekstu dokonano próby uchwycenia potencjalnego wpływu tych zmian na wyniki zespołów sportowych, które są kluczowym elementem klubu sportowego wpływającym na jego efektywność. Autor podjął także próbę ustalenia wpływu niestabilności zatrudnienia na stanowisku pierwszego trenera na niezadowalające wyniki osiągane przez polskie kluby na arenie międzynarodowej. Artykuł służy prezentacji wyników badań i rozważań autora w ramach tej tematyki.

Summary

The subject of the article is frequent changes of team managers in polish football clubs. The author shows the influence of team manager rotation on overall performance of sports organizations. Given the growing importance of sports in polish bussiness world, and amounts of funds invested, sports need a professional approach by managers. Team manager plays a key role in sports organization, and effectiveness of the team led by him influences the organization as a whole. The text is based on the reasearch done by the author in process of preparing doctorate thesis about effectiveness of sports teams. The reasearch was done both by interviewing polish team managers from top league, and

by observations done in polish sports clubs. First part of the article focuses on placing the manager in organizational structure of a sports club, and his role in managing those organizations. Author also analyzed the changes made in polish teams in 2010/2011 season of polish ekstraklasa. The potential influence on teams performance is the subject of the last part of an article. The author tries to find connection between sport clubs policy regarding managers, and their poor performance in the european cups. The article shows the outcome of the reasearch done by the author, and gives personal conclusions on the subject, based on knowledge and experience gained during the process of preparing doctorate thesis.